Treasury Board of Canada
Secretariat

Conseil du Trésor du Canada
Secretariat

Employment Equity for Crown Corporations

Policy
and Reference Guide

86-04074/

Treasury Board of Canada
Secretariat

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

Employment Equity for Crown Corporations

Policy
and Reference Guide

Human Resources Division
Personnel Policy Branch
Ottawa, 1986

©Minister of Supply and Services Canada 1986

Catalogue No. BT22-11/1986

ISBN 0-662-54400-5

published by
Communications Division
Treasury Board of Canada

Foreword and Acknowledgement

The federal government is committed to providing leadership in a manner that is sensitive and responsive to the needs and concerns of a diverse mosaic of Canadian people, and to ensuring a fair and representative work force in organizations under its jurisdiction.

Despite efforts to the contrary, certain segments of the Canadian population continue to face employment disadvantages, and therefore economic inequality. These segments comprise women, persons with disabilities, aboriginal peoples, and members of visible minority groups.

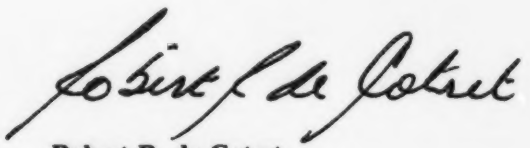
An organized and analytical approach is required to identify and eliminate systemic disadvantages in employment, and to ensure that these under-represented groups participate equitably in employment and career advancement opportunities, consistent with their abilities, qualifications and aspirations.

To give direction to this strategy, the Treasury Board has prepared this publication, *Employment Equity for Crown Corporations: Policy and Reference Guide*. Part I outlines Treasury Board policy and program reporting requirements for Crown corporations, while Part II provides information on the four stages that are essential to effective program development and implementation.

Employment Equity is not an add-on employment principle but rather an essential part of human resources management. It makes good business sense to eliminate systemic disadvantages in employment. Implementation of Employment Equity will: improve the organization's overall human resources management through analysis of its current work force and employment systems; widen employment and career development opportunities for under-utilized groups in the organization's work force; and improve labour productivity by more clearly identifying and effectively using designated group skills and potential.

The success of Employment Equity requires a strong commitment from all of us; however, it also promises a real reward — a work force representative of the social composition of our society, sharing equitably in its economic wealth.

In closing, I would like to acknowledge the invaluable assistance of many people who have contributed to the development of this document. I am most grateful for the assistance of members of designated groups and representatives of Crown corporations for their comments, suggestions and recommendations on the many topics related to the implementation of Employment Equity in Crown corporations. I also extend my appreciation to those representatives of Employment and Immigration Canada, Statistics Canada, the Canadian Human Rights Commission and Secretary of State, who shared with us their experience and expertise in the area of Employment Equity.



Robert R. de Cotret
President of the Treasury Board

Table of Contents

Page

Part I Treasury Board Policy on Employment Equity for Crown Corporations

1. Purpose 1
2. Background 1
3. Policy Statement 1
4. Definitions 2
5. Application 3
6. Responsibilities 3
7. Program Reporting Requirements 4
8. Evaluation and Performance Criteria 7

Part II Treasury Board Reference Guide on the Implementation of Employment Equity in Crown Corporations

1. Purpose 9
2. Background 9
3. First Stage — Program Organization and Administration 9
4. Second Stage — Work Force and Employment Systems Analyses 10
5. Third Stage — Action Planning and Implementation 12
6. Fourth Stage — Monitoring and Evaluation 13
7. Definitions 14
8. Employment Equity Planning and Recommended Timeframes 16
9. References 17
10. Enquiries and Assistance 17

Part I

Treasury Board Policy on Employment Equity for Crown Corporations

1. Purpose

This policy provides direction to Crown corporations in the implementation of Employment Equity.

2. Background

2.1 The Government of Canada's experience within the federal Public Service demonstrates that Employment Equity can be achieved most effectively by means of a comprehensive, systems-based and results-oriented approach. Through the Affirmative Action Program, measures have been introduced in the federal Public Service which have sought to redress and prevent demonstrated attitudinal and systemic disadvantages experienced by women, persons with disabilities, aboriginal peoples and members of visible minority groups in the areas of access to and advancement within federal employment. As a result, the representation and participation of these groups has steadily increased.

2.2 On March 8, 1985, the federal government announced the implementation of Employment Equity in Crown corporations for women, persons with disabilities, aboriginal peoples and members of visible minority groups. The Treasury Board was given responsibility for the development of policy and guidelines, and the coordination of program implementation in Crown corporations.

2.3 The Employment Equity Program responds to the recommendations of the *Report of the Abella Commission on Equality in Employment*, tabled in Parliament in November 1984, regarding employment barriers which designated groups face and the elimination of these barriers in an effective, efficient and equitable manner.

3. Policy Statement

3.1 The Government of Canada is fully committed to Employment Equity for all Canadians, regardless of race, national or ethnic origin, colour, religion, sex, age or disability. It is fully supportive of the creation and maintenance of a vital economic climate in which the work force is representative of, and responsive to, all Canadians. It believes that the skills and qualifications of women, persons with disabilities, aboriginal peoples and members of visible minority groups continue to be under-utilized in employment as a result of attitudinal and systemic barriers. These particular segments of the Canadian population do not share equitably in its economic wealth. The under-utilization of these human resources affects the efficiency of the Canadian economy. Efforts for improved economic conditions should, therefore, include the elimination of inequities in employment for designated groups.

3.2 It is the policy of the federal government that Crown corporations undertake Employment Equity for designated groups — that is, for women, persons with disabilities, aboriginal peoples and members of visible minority groups. To ensure fairness and a representative work force, special measures must be planned and implemented by Crown corporations within a reasonable period of time to enable designated groups to participate equitably in employment and career advancement opportunities, consistent with their abilities, qualifications and aspirations.

3.3 To foster an organizational climate within Crown corporations that is responsive to the reasonable accommodation of differences and requirements of employees, the Employment Equity Program will have as its principal objectives:

3.3.1 the achievement and maintenance of a work force in Crown corporations in which women, persons with disabilities, aboriginal peoples and members of visible minority groups are equitably represented, taking into account such factors as the work force availability and the evolving social and economic situation of these groups, as well as the corporation's operational objectives;

3.3.2 the identification and removal of systemic barriers in employment systems, policies, procedures and practices which have an adverse effect on the employment or career progression of designated groups; and

3.3.3 the implementation of special measures to correct the effects of employment disadvantages and promote the work force participation of designated groups.

4. Definitions

4.1 **Employment Equity** — "Employment Equity" means employment practices designed to eliminate and prevent disadvantages in employment for designated groups through such mechanisms as special measures which redress these disadvantages, and to provide, in a meaningful way, equitable opportunities in employment. *The Charter of Rights and Freedoms* permits any law, program, or activity that has as its object the amelioration of conditions of disadvantaged individuals or groups.

4.2 **Designated Groups** — For the purposes of implementing Employment Equity, "designated groups" means those who are at an employment disadvantage characterized by a pattern of higher unemployment rates, lower employment population ratios, limited occupational ranges, limited career progression or lower earnings compared to the rest of the work force population. "Designated groups" refers to women, persons with disabilities, aboriginal peoples and members of visible minority groups.

4.3 **Persons with Disabilities** — Persons with disabilities include those persons who, for the purposes of employment, consider themselves, or believe that a potential employer would likely consider them, disadvantaged by reason of any persistent physical, mental, psychiatric, learning or sensory impairment.

4.4 **Aboriginal Peoples** — Aboriginal peoples are persons in Canada who identify themselves to be Status Indian, Non-Status Indian, Inuit or Métis.

4.5 **Members of Visible Minority Groups** — Members of visible minority groups are persons who are, because of their race or colour, in a visible minority in Canada.

4.6 Additional definitions relevant to program administration are included in Part II.

5. Application

5.1 This policy applies to all parent Crown corporations and their wholly-owned subsidiaries. This includes those Crown corporations listed in Schedules A, B, and C of the *Financial Administration Act* and those exempted from Part XII of the Act pursuant to subsection 96(1) thereof.

5.2 For the purposes of the Employment Equity Program, Crown corporations with 100 or more employees at any point in time in the reference year will be subject to all requirements of this policy. The calculation of the total number of employees will include those within the parent Crown corporation plus employees from all wholly-owned subsidiaries.

5.3 All other Crown corporations are exempt from the comprehensive analysis and action planning requirements of this policy. They are required, nevertheless, to implement Employment Equity, and to report annually on the representation of designated groups within their organization. They are also required to report on any activities carried out for the purpose of ensuring that the principle of Employment Equity is respected.

5.4 Crown corporations subject to the *Public Service Staff Relations Act*, Schedule 1, Part 1, are included in the Public Service Affirmative Action Program and so are exempt from the analytical, action planning and program reporting requirements of this policy. Those with 100 or more employees, however, will be required, as federally-regulated businesses under the *Canada Labour Code*, to comply with the data reporting requirements of *Bill C-62, an Act Respecting Employment Equity*, and Regulations.

6. Responsibilities

6.1 Crown Corporations

Crown corporations are responsible for:

- analyzing the proportional representation, distribution and participation of designated groups in the organization's work force to identify areas of under-utilization;
- analyzing employment systems to identify any adverse impact on designated groups;
- developing, implementing and monitoring action plans, including quantitative and non-quantitative objectives, time frames and accountability centres for the purpose of improving the representation of designated groups and removing barriers to employment equity; and
- reporting annually, beginning in 1987, to the Treasury Board on the implementation of Employment Equity through the submission of action plans. Beginning in 1988, action plan reporting will include a progress report on the previous year's activities.

6.2 Treasury Board

The Treasury Board is responsible for:

- establishing and amending, as required, policy and guidelines for effective implementation of Employment Equity in Crown corporations;

- providing technical advice and assistance to Crown corporations in the analysis, development and implementation of results-oriented Employment Equity strategies;

- monitoring the implementation of the Employment Equity Program in Crown corporations;

- transmitting to Employment and Immigration Canada information provided by Crown corporations in accordance with reporting requirements of *Bill C-62, an Act Respecting Employment Equity*; and

- reviewing and approving, beginning in 1987, Employment Equity action plans submitted by Crown corporations.

6.3 Employment and Immigration Canada

Employment and Immigration Canada is responsible for administering *Bill C-62, an Act Respecting Employment Equity* and Regulations pertaining to the implementation of Employment Equity in federally-regulated businesses under the *Canada Labour Code* with at least 100 employees. Businesses with 100 or more employees tendering for federal government contracts for goods and services valued at $200,000 or more will also be assessed by Employment and Immigration Canada in terms of their compliance with federal criteria for implementation of Employment Equity.

7. Program Reporting Requirements

For administrative purposes, Crown corporations subject to this policy and to *Bill C-62, an Act Respecting Employment Equity*, will report on program implementation directly through the appropriate Minister to the President of the Treasury Board. The Treasury Board will then forward the required information to Employment and Immigration Canada in accordance with Regulations adopted pursuant to *Bill C-62, an Act Respecting Employment Equity.*

Crown corporations are required to provide three kinds of information to the Treasury Board Secretariat for program assessment purposes: action plans, information on work force and employment systems analyses, and progress reports. Identified below are reporting requirements for each of these areas.

7.1 Action Plans

7.1.1 Action plans will be developed annually to cover a three-year period. Beginning in 1987, on or before June 1, Crown corporations are required to submit these plans, through the appropriate Minister, to the President of the Treasury Board. Action plans shall be based on the calendar year — that is, from January to December inclusive.

7.1.2 A results-oriented and measurable action plan shall be developed referring to each of the four designated groups, and containing measures based on the conclusions drawn from work force and employment systems analyses.

Objectives shall be expressed in quantitative and non-quantitative terms, as applicable, for each year of the three year period, and be accompanied by a description of specific activities, completion dates and monitoring mechanisms. Long-range objectives may be adjusted as the organization approaches projected implementation dates.

Corporations shall outline the responsibilities of line managers in program implementation.

Detailed instructions for completing the action plan will be provided by Treasury Board.

- **Quantitative Objectives**

  Quantitative objectives do not imply rigid arbitrarily-assigned quotas. They shall be viewed as management tools which are flexible, responsive to the evolving situation of the organization and designated groups, and indicators of progress in achieving Employment Equity.

  Quantitative objectives shall be expressed in numerical and percentage terms and shall be accompanied by the criteria considered in their development.

- **Non-quantitative Objectives**

  Non-quantitative objectives shall be used to facilitate the attainment of numerical objectives. They may include a variety of special measures to correct employment systems (such as implementing a developmental program or providing language training in the other official language), and may apply to one or more of the designated groups.

7.2 Work Force and Employment Systems Analyses

Crown corporations are required to submit the following additional information, along with their first action plans, no later than June 1, 1987.

7.2.1 Work Force Analysis

Work force analysis provides a comprehensive profile of the employment situation of designated groups in comparison to that of non-designated groups. Its purpose is to determine whether there is under-representation of designated groups, to assess the causes in employment systems for this under-representation, and to establish a baseline from which to plan and measure improvements.

Organizations are required to undertake analysis of:

(1) the employment characteristics of the Crown corporation employees at a specific date, to obtain snapshot demographic and employment information on current employees and data on positions by occupational categories;

(2) designated group availability estimates within the Crown corporation, their industrial groups and in the external work force in general, where feasible;

(3) the current representation and distribution of designated groups in the Crown corporation in comparison to their internal and external work force availability, to assess whether they are proportionately represented within the corporation; and

(4) trends and developments in the employment characteristics and distribution of designated groups in the Crown corporation over time, to determine the causes of identified under-representation or barriers to equitable employment.

For Treasury Board purposes, Crown corporations shall submit a summary of their work force profile, comparative studies conducted, and conclusions drawn, along with their initial action plans, for each of the four designated groups.

As part of the summary of the work force profile, Crown corporations will be required to complete a set of tables.

Data reporting requirements for work force analysis are published under separate cover.

7.2.2 Information on Employment Systems Analysis

Crown corporations shall undertake employment systems analysis to identify and measure the impact of employment policies, practices, and procedures which may serve to exclude or disadvantage designated groups. They shall report, in succinct quantitative and non-quantitative terms, on the systems and elements of systems analyzed, the results of these analyses and the conclusions drawn, for each of the four designated groups.

7.3 Program Progress Reports

Beginning in 1988, Crown corporations shall submit annual progress reports to the President of the Treasury Board no later than June 1 through the appropriate Minister. The first progress report, to be submitted by June 1, 1988, will assess the approved action plan submitted the previous year. Detailed instructions for completion of progress reports will be provided by Treasury Board.

To minimize duplication, action plans and progress reports shall be submitted as one information package. They shall be accompanied by completed tables.

The Treasury Board will review both the manner in which Employment Equity is implemented and the program results. Feedback will be provided to each Crown corporation on individual progress, and by means of comparison with aggregated data for all Crown corporations.

As progress will be assessed according to the following performance criteria, Crown corporations shall establish appropriate monitoring mechanisms to ensure that this information is documented:

- the degree to which numerical objectives for the proportionate representation, distribution and participation of designated groups in employment, as established by Crown corporations in their action plans, are attained and maintained;

- the kind of employment systems, policies, procedures and practices adversely affecting the participation of designated groups and the extent to which these are identified and neutralized;

- the type, scope, duration and effectiveness of remedial and special strategies which are developed and implemented in Crown corporations for designated groups.

8. Evaluation and Performance Criteria

8.1 The continued effectiveness of this policy will be evaluated periodically by the Treasury Board.

8.2 Crown corporations are expected to conduct their own internal assessment of the implementation of Employment Equity, using performance objectives.

Part II

Treasury Board Reference Guide on the Implementation of Employment Equity in Crown Corporations

1. Purpose

This guide outlines a cohesive framework within which the Employment Equity Program can be implemented and monitored in Crown corporations in an effective and efficient manner. It provides information on program development, data collection and analysis, methodology, action planning, and monitoring. It lists and defines terminology which is commonly used in the area of Employment Equity, and provides a recommended schedule for Employment Equity implementation.

The information provided below is intended as a reference guide only and should not be interpreted as a prescriptive formula for implementing Employment Equity. Crown corporations should use their own judgement, initiative and discretion to determine which employment systems require analysis and which strategies should be implemented to meet their own Employment Equity and organizational requirements.

The information provided also does not preclude the possibility that other initiatives and methodologies might be implemented. The Treasury Board will provide assistance to officers in Crown corporations responsible for the program at each stage of its implementation, including ongoing consultations and briefings, as required.

2. Background

It has been the experience of the federal government in implementing Employment Equity measures within the Public Service, that an effective Employment Equity Program includes the following four stages:

First Stage:	Program Organization and Administration
Second Stage:	Work Force and Employment Systems Analyses
Third Stage:	Action Planning and Implementation
Fourth Stage:	Monitoring and Evaluation

3. First Stage — Program Organization and Administration

3.1 The establishment of a new program requires sound organizational planning. Roles and responsibilities for the Employment Equity Program should be clearly defined and assigned to an organization, unit or individual with the necessary authority to make decisions, act on them, and be accountable for their consequences. Hand-in-hand with this principle goes the allocation of sufficient human, financial and material resources to ensure that assigned objectives can be achieved.

It is suggested that program coordination be delegated to a senior manager or group of managers reporting directly to the Chief Executive Officer. Such an organizational structure would accelerate clear, direct and timely action and communication of program objectives. However, other structures might be more appropriate; this would depend on such factors as the size and location of the corporation, whether management or the organization is centralized or decentralized, the desired profile for the Employment Equity Program, and the extent of special measures required to correct the identified under-utilization of designated groups.

3.2 It is important that efficient and effective communication channels be established and maintained throughout program implementation. As a preliminary step, the Chief Executive Officer should inform all employees of senior management's commitment to Employment Equity, thereby creating a supportive environment for the incorporation of Employment Equity objectives into the management process. This message should be transmitted through a policy statement, letter or other appropriate means. Additional communication tools could include periodic information sessions, newsletters directed to both management and employees, and circulation of action plans and progress reports throughout the organization.

3.3 An organization's communication strategy should include ongoing consultation at all stages of program implementation with individuals and groups having an interest or role to play in the program. This would include, among others, designated group representatives, managers, personnel specialists, and union representatives. Organizations should consider establishing consultative committees comprised of representatives from management, labour and designated groups.

3.4 Employment Equity strategies should be planned in the spring of 1986 to ensure that analyses are carried out and action plans implemented in a results-oriented, timely and cost-effective manner. This planning should provide a structured approach to identifying designated groups, analyzing their employment situation and reviewing options for the correction of identified imbalances in their employment participation. As with other plans, this should be reviewed periodically and adjusted as required.

4. Second Stage — Work Force and Employment Systems Analyses

The basis for work force and employment systems analyses is information. The scope of these analyses and the methodology used for these analyses by Crown corporations will vary depending on an organization's size and mandate, information requirements and availability, and resources. It is important to define clearly the intended nature and purpose of this information and how it will be collected and analyzed.

Both quantitative and non-quantitative data should be studied to obtain a complete profile of the organization and its complement of designated groups. Information which is collected should be monitored on an annual basis to measure progress towards the attainment of objectives. The analytic process should be an ongoing and permanent part of the organization's operational strategy.

4.1 Work Force Analysis

The objective of work force analysis in general is to examine the proportionate representation of designated groups in the organization and identify areas of under-utilization. Additionally, work force analysis examines work force characteristics that contribute to causes of under-utilization of each group.

Work force analysis in the Employment Equity Program gauges the current employment situation of all employees, with specific reference to the representation and distribution of designated groups in the work force.

For the purpose of Treasury Board requirements, work force analysis will include *quantitative* data on the representation, distribution, employment status, sex, salary, recruitment, promotion and termination of designated groups employed in the organization. Optionally, it may also include the collection and analysis of quantitative data such as years of service, age, language and mobility of designated groups employed in the organization. *Non-quantitative* data may include, for example, information on designated groups' education, occupational skills, work history, work performance, training and development, career paths, career aspirations, and feeder groups. A review of employment history could include consideration of volunteer work as legitimate work experience. Treasury Board policy requires Crown corporations to submit a summary of the analysis of such non-quantitative data.

Work force analysis data may be obtained from a wide variety of sources including: personnel logs, files, records, reports, questionnaires, and studies.

The employment situation of designated groups will be summarized and compared with that of all employees in the organization to determine if they are under-represented, taking into consideration the variables mentioned above. It may also be useful to compare the situation of one designated group with that of another in the organization to assess whether they face similar or different barriers in employment.

Once the employment situation of designated groups has been compared to that of non-designated groups within an organization, the representation of the former will then be compared to their availability within the internal and external work force, the appropriate industrial group, or other similar organizations. Variables to consider in determining availability include geographic recruitment areas, skills and qualifications required for occupations, and sources of employment. Analysis of trends and developments in the employment characteristics and movement of designated groups over a period of time may uncover causes of under-representation and barriers to equitable employment. Such comparisons provide a valuable indication of the type of quantitative and non-quantitative program objectives to be established and progress to be achieved.

Estimates of the availability of designated groups in the external work force are becoming progressively more refined and should help employers to establish more precise and reliable objectives for the participation of designated groups in the internal work force.

4.2 Employment Systems Analysis

Employment systems are all the structures, policies, procedures and practices that exist within an organization.

The objective of employment systems analysis for Employment Equity is to measure and analyze the impact of employment systems, policies, practices and procedures on the participation of designated groups, and to identify barriers to their equitable employment. Analysis may also serve to identify system strengths which may help to attain Employment Equity objectives.

The type and extent of analysis depends on the identified needs of an organization, work force size and data analysis capabilities. Corporations should determine the scope of their analysis, identify employment areas to be examined, select the method of analysis, and then conduct their analysis. Information from the analysis of one system may be compared to that of another system to determine trends in employment patterns.

Analysis of the impact of employment systems on designated groups should include consideration of classification and compensation; movement in employment (that is, recruitment, promotion, lateral transfer, demotion, reclassification and termination); types of employment; the selection process (that is, the number of employees applying for positions, considered, interviewed, qualified, and ultimately appointed); performance review and employee appraisal process; training and career development; succession planning; staff relations; and conditions of employment.

As with work force analysis, both quantitative and non-quantitative factors should be considered. Quantitative data may include review of the participation rates of designated groups in employee movement and in the selection process. Non-quantitative data could examine such aspects as performance evaluation criteria, misclassification, job requirements, reasons for separation, and communication of employment opportunities.

Information could be obtained from personnel logs, files, records, reports, policies, manuals, questionnaires, studies, and strategic, operational, personnel and property management plans. Methods of analysis could also include interviews with managers responsible for administering employment systems.

Once employment systems have been analyzed, these findings should be integrated with those of the work force analysis to provide a complete profile of the utilization of designated groups, the organization's employment strengths and weaknesses, and sources of disadvantages. Measures must be identified to prevent, eliminate or reduce any identified adverse effects of employment systems on designated groups.

5. Third Stage — Action Planning and Implementation

A comprehensive action plan comprises effective measures to correct imbalances and inequities identified during the work force and employment systems analyses, and outlines objectives, activities, timeframes, responsibility centres and monitoring mechanisms, for each of the four designated groups. While Treasury Board will be providing separate instructions on the actual format and content of the action plan, the following represents its major elements:

5.1 Current Situation

Work force and systems analyses will identify issues to be resolved during this action planning and implementation stage. These issues must be clearly defined to ensure that quantitative and non-quantitative objectives will address situations they are intended to resolve.

5.2 Quantitative and Non-Quantitative Objectives

Quantitative and non-quantitative objectives relate specifically to the issues already identified during the analyses of the current situation. Depending on the nature of these issues, objectives may be established on the basis of occupational categories, jobs within an occupational category, geographic area, and industrial group, as appropriate. Additionally, objectives may relate to issues identified with corporate systems, practices, policies, and procedures.

These objectives should provide a goal towards which to strive, and by which progress in the employment of designated groups may be measured.

Factors to be considered in setting objectives should include projected staff turnover, redeployment and work force adjustment, recruitment, training and development, technology, organizational climate, the internal and external work force availability of designated groups, and the nature and severity of imbalances in representation.

Objectives will vary depending upon the issues to be resolved. Recruitment objectives, for example, would be applicable to those designated groups with a poor overall representation at all levels of the organization. Career development and promotion objectives would be suitable in the case of disproportionate representation of designated groups at lower levels of the organization.

5.3 Activities Undertaken to Attain Objectives

Activities should relate directly to their quantitative and non-quantitative objectives and outline the specific tasks that should be undertaken to achieve these objectives. Related activities may include alternative approaches to recruitment, training and development, or other employment processes, and active consultation with designated group associations. They may be applicable to a particular geographic area, industrial group or the entire organization.

5.4 Responsibility Centres and Timeframes

In order that activities be well-managed and timely, responsibility for the implementation of individual tasks should be formally assigned to a specific person or persons who will be accountable for their attainment. Employment Equity objectives should be considered progressively at each planning level along with operational and other human resources management objectives, with the roles and responsibilities of managers clearly defined. In this way, a direct line of accountability for Employment Equity Program delivery will be established throughout the management hierarchy, including the Chief Executive Officer.

Deadlines and timeframes should accompany each planned activity in order that the effectiveness of tasks and schedules be assessed, reviewed periodically, and adjusted if required.

For ease of reporting, the action plan format to be designed by Treasury Board will combine the above elements, data reporting requirements, and an annual progress report as required by policy.

6. Fourth Stage — Monitoring and Evaluation

6.1 "Monitoring" refers to the assessment of progress in attaining program objectives, analysis of the effectiveness of activities in redressing imbalances in representation, and identification of objectives or activities requiring adjustment.

It also includes the ongoing review of work force and employment systems in general to identify additional measures that have been overlooked originally, and to determine whether the implementation of action plans has neutralized the adverse impact of systems, as intended.

6.2 Annual progress reports facilitate monitoring and include results achieved in the implementation of action plans, explanation of variances and recommended strategies for future action plans.

6.3 "Evaluation" refers to the measurement of whether program objectives set out in the action plan resolved identified issues in an efficient and effective manner. Evaluation criteria should be drawn up as part of the action planning process and approved by the senior managerial committee or equivalent. Evaluation should also be undertaken at this level.

6.4 Regular progress reports should be circulated within the organization to heighten program visibility, promote managerial commitment and accountability, and activate the interest and support of all employees.

7. Definitions

The following definitions are supplemental to those presented in Part I. They are not all-inclusive; additional definitions will be provided through training consultations and appendices provided with the data reporting requirements.

7.1 **Availability Analysis** — analysis of the numbers of appropriately skilled designated group members in the external and internal work force to determine the proportion of potentially qualified designated group members for identified occupations.

7.2 **Employee** — any person drawing pay for services rendered, or for paid absence, and for whom the employer is required to complete a Revenue Canada T-4 Supplementary or T-4A Supplementary Form in the reference calendar year.

- **Permanent Full-time Employee**

  — employee who ordinarily works the standard number of hours prescribed for the appropriate occupational group in the organization and whose tenure of employment is indeterminate and without any predetermined termination date. Employees considered permanent or regular employees are included in this category.

- **Permanent Part-time Employee**

  — employee who ordinarily works fewer than the standard number of hours per pay period prescribed for the appropriate occupational group in the organization and whose tenure of employment is indeterminate and without any predetermined termination date.

- **Temporary Employee (includes term and seasonal employees)**

  — employee whose expected duration of employment is fixed by the employer at the time of recruitment. The tenure of employment is for a specified period or periods of time which amount(s) to three months or more of employment with the employer during the calendar year. For reporting purposes, excluded from this category are: summer students, casual employees (those who work for less than three months), those on contract and agency personnel.

7.3 **Internal Work Force** — corporation's work force; the total population of employees within the organization.

7.4 **External Work Force** — collective group of individuals, both employed outside the corporation's internal work force and those seeking employment, who are qualified to fill an occupational position. "External work force" may refer to work force availability nationally, regionally, locally or by industrial group.

7.5 **Imbalances in Representation Levels** — where the representation of the internal work force of designated groups is less than the proportional representation of non-designated groups in either the internal or external work force.

7.6 **Lateral Transfer** — occurs when there is a change in duties which moves the employee to an equivalent position in the organization's hierarchy, without an accompanying change in salary.

7.7 **Neutral Employment Systems** — employment systems which do not have an adverse effect on employees or particular groups of employees.

7.8 **Occupational Categories** — groups of homogenous occupations with similar qualifications and skills required to perform duties of specific positions.

7.9 **Promotion** — occurs when an employee is permanently moved from one job to another job which has a higher status within the organization and a higher salary rate or range than the one previously held during the calendar year. (A reclassification may be considered a promotion if there has been a change in duties and responsibilities from those upon which the job was originally classified; in addition, to be included as a promotion, the reclassification must meet the criteria set out in the definition of promotion.)

7.10 **Recruitment** — occurs when a person is placed on the employer's payroll; hiring.

7.11 **Salary** — total regular payments (i.e. paid each pay period) made to employees for work or services performed, or paid absence, before deductions for Canada or Quebec Pension Plan, income tax, unemployment insurance, et cetera).

7.12 **Salary Distribution** — division of salary dollars into defined segments; salary ranges.

7.13 **Special Measures** — defined actions set down by an employer to meet the goals and timetables of an Employment Equity plan. There are two types of special measures, remedial and support.

Remedial measures are actions taken for a pre-determined length of time to redress the results of employment disadvantages experienced by designated groups only.

Support measures are permanent changes on employment systems which do not have any adverse effect on employees and which apply to all employees.

7.14 **Termination** — occurs when an employee ceases to be on the employer's payroll. This does not include temporary lay-offs, sick leave or strike time.

7.15 **Under-Representation** — means having fewer members of a designated group in a job category, group, level or type than would be reasonably expected.

7.16 **Under-Utilization** — refers to the degree to which designated group members are in a job category, group, level or type which is not making use of their qualifications and skills.

7.17 **Utilization Analysis** — examination of the representation and distribution of designated groups within the organization in comparison to their availability in the external work force. It is performed once the representational profile of designated groups in the organization has been established, and designated group availability determined.

8. Employment Equity Planning and Recommended Timeframes

Employment Equity overall planning can vary greatly, according to the objectives of the organization, its size, the resources allocated to Employment Equity, and the present status of the organization regarding the employment of designated groups. The following chart outlines the four stages of program implementation set out in this guide with *suggested* timeframes for their completion.

First Stage — Program Organization and Administration

Activity	Timeframe
Commitment to Employment Equity is made within the organization.	(April — May 1986)
Roles and responsibilities are defined, and then assigned by the Chief Executive Officer to appropriate responsible officer(s).	(April — May 1986)
Human, financial, and material resources are allocated and the organizational structure established.	(April — May 1986)

Second Stage — Work Force and Employment Systems Analyses

Activity	Timeframe
Internal and external work force data are collected and analysed.	(May — October 1986)
Self-identification questionnaire is designed, distributed, collected and results analysed	(May — August 1986)
Utilization of designated groups within the organization is analysed, issues identified and clearly defined.	(July — November 1986)
Employment systems are reviewed for their impact on designated groups issues identified and clearly defined.	(May — November 1986)
Preparation for collection of snapshot data on work force (December 31, 1986).	(May — December 1986)
Snapshot data (December 31, 1986) are collected, analysed, and recorded on Treasury Board forms.	(January 1987)
Identification and definition of issues based on snapshot data.	(January — February 1987)

Third Stage — Action Planning and Implementation

Activity	Timeframe
Special measures and goals are developed to correct imbalances and inequities.	(October 1986 — February 1987)
Special measures and goals are incorporated into comprehensive action plan for calendar year 1988 in accordance with Treasury Board policy and standard reporting format, and put forward for approval of senior management.	(March — April 1987)
Action plan for calendar year 1988 is submitted on or before June 1, 1987 for evaluation by, and approval of, Treasury Board.	(May 1987)
Revisions to action plans by Crown corporations as necessary, in accordance with the decision of Treasury Board Ministers.	(September — December 1987)

The above process will be repeated, as applicable, with the inclusion of the monitoring and evaluation stage. It should be noted that the second year action plan to be submitted on or before June 1, 1988 will include a progress report on the previous submission to Treasury Board.

9. References

Report of the Abella Commission on Equality in Employment, Judge Rosalie Silberman Abella, Commissioner, October 1984, Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada.

Research Studies of the Abella Commission on Equality in Employment, Judge Rosalie Silberman Abella, Commissioner, April 1985, Canadian Government Publishing Centre, Supply and Services Canada.

10. Enquiries and Assistance

Enquiries regarding this policy should be directed to:

Director,
Employment Equity — Crown Corporations,
Human Resources Division,
Personnel Policy Branch,
Treasury Board Secretariat,
Ottawa, Ontario.
K1A OR5

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

Treasury Board of Canada
Secretariat

L'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État

Politique
et guide de référence

Conseil du Trésor du Canada
Secrétariat

Treasury Board of Canada
Secretariat

L'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État

Politique et guide de référence

Division des ressources humaines
Direction de la politique du personnel
Ottawa, 1986

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1986

N° de catalogue BT22-11/1986

ISBN 0-662-54400-5

publié par la
Division des communications
Conseil du Trésor du Canada

Avant-propos et remerciements

Le gouvernement fédéral s'est engagé à répondre avec compréhension aux besoins et aux préoccupations de la population canadienne et à faire en sorte que l'effectif des organismes soumis à sa juridiction soit représentatif.

Malgré les efforts déployés en ce sens, certains groupes de la population canadienne subissent toujours des préjudices en matière d'emploi et donc des conditions économiques inégales. Ces groupes comprennent les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les membres des minorités visibles.

Il faut une démarche méthodique et analytique pour cerner et supprimer les préjudices systémiques en matière d'emploi et faire en sorte que ces groupes sous-représentés puissent profiter équitablement des possibilités d'emploi et d'avancement professionnel, conformément à leurs aptitudes, compétences et aspirations.

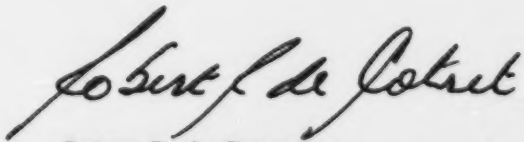
Afin de mieux orienter cette stratégie, le Conseil du Trésor a rédigé *L'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État — politique et guide de référence*. La partie I expose la politique et les exigences du Conseil du Trésor concernant la mise en oeuvre du programme dans les sociétés d'État et les rapports que celles-ci doivent présenter; la partie II traite des quatre étapes essentielles à l'élaboration et à la mise en oeuvre efficaces d'un tel programme.

L'équité en matière d'emploi n'a rien de nouveau; il s'agit d'un élément essentiel de la gestion des ressources humaines. Toute entreprise a avantage à supprimer les préjudices systémiques en matière d'emploi. La mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi permettra d'améliorer la gestion des ressources humaines de l'organisation grâce à l'analyse de son effectif et de ses systèmes d'emploi; d'accroître les possibilités d'emploi et d'avancement professionnel des groupes sous-utilisés de l'effectif; enfin, d'améliorer la productivité de la main-d'oeuvre, étant donné que les compétences et le potentiel des membres des groupes désignés seront mieux connus et pourront être utilisés plus efficacement.

Chacun de nous devra faire preuve de détermination pour assurer la réussite de ce programme. Toutefois, nos efforts seront largement récompensés par la présence d'une main-d'oeuvre vraiment représentative de la composition sociale de notre société et qui retire une juste part de notre prospérité économique.

En terminant, j'aimerais remercier tous ceux et celles qui nous ont aidés à préparer le présent document et, plus particulièrement, les membres des groupes désignés et les représentants des sociétés d'État, tant pour leurs commentaires que pour leurs suggestions et recommandations sur les nombreux sujets ayant trait à la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État. Je tiens également à exprimer ma reconnaissance aux représentants d'Emploi et Immigration Canada, de Statistique Canada, de la Commission canadienne des droits de la personne et du Secrétariat d'État qui ont bien voulu nous faire profiter de leur expérience et de leurs connaissances dans le domaine de l'équité en matière d'emploi.

Le président du Conseil du Trésor,



Robert R. de Cotret

Table des matières

Page

Partie I Politique du Conseil du Trésor sur la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État

1. Objet 1
2. Historique 1
3. Déclaration de principe 1
4. Définitions 2
5. Champ d'application 3
6. Responsabilités 3
7. Présentation de rapports sur la mise en oeuvre du programme 4
8. Critères d'évaluation et de rendement 7

Partie II Guide de référence concernant la mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État

1. Objet 9
2. Historique 9
3. Première étape — Organisation et administration du programme 9
4. Deuxième étape — Analyse de l'effectif et des systèmes d'emploi 10
5. Troisième étape — Établissement de plans d'action et mise en oeuvre 12
6. Quatrième étape — Contrôle et évaluation 14
7. Définitions 14
8. Planification relative à l'équité en matière d'emploi et calendrier recommandé .. 16
9. Références 18
10. Demandes de renseignements et aide 18

Partie I

Politique du Conseil du Trésor sur la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État

1. Objet

La présente politique fournit aux sociétés d'État des directives concernant la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi.

2. Historique

2.1 L'expérience du gouvernement fédéral, au sein de la fonction publique, démontre que le moyen le plus efficace de réaliser l'équité en matière d'emploi est de recourir à une approche globale axée sur les résultats et les systèmes. Grâce au Programme d'action positive, des mesures ont été prises pour corriger et prévenir la discrimination manifeste dans les attitudes et les systèmes que subissent les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les membres des minorités visibles dans le domaine de l'accès à l'emploi et de l'avancement professionnel au sein de l'administration fédérale. Il en a résulté une augmentation progressive de la représentation et de la participation de ces groupes.

2.2 Le 8 mars 1985, le gouvernement fédéral a annoncé la mise en oeuvre d'un Programme d'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État pour les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les membres des minorités visibles. Le Conseil du Trésor s'est vu confier la responsabilité d'élaborer une politique et des lignes directrices et de coordonner la mise en oeuvre du programme dans les sociétés d'État.

2.3 Le Programme d'équité en matière d'emploi répond dans une large mesure aux recommandations du *Rapport de la Commission d'enquête Abella sur l'égalité en matière d'emploi* déposé au Parlement en novembre 1984, en ce qui concerne les entraves à l'emploi des membres des groupes désignés, ainsi que la suppression de ces entraves d'une manière efficace, efficiente et équitable.

3. Déclaration de principe

3.1 Le gouvernement fédéral s'engage pleinement à favoriser l'équité en matière d'emploi pour tous les Canadiens, sans égard à la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, le sexe, l'âge ou le handicap. Il appuie l'établissement et le maintien d'un climat économique dynamique dans lequel la main-d'oeuvre sera représentative de tous les Canadiens et répondra à leurs besoins. Il estime que les compétences et les qualifications des femmes, des personnes handicapées, des autochtones et des membres des minorités visibles continuent d'être sous-employées en raison d'obstacles relatifs aux systèmes et aux attitudes. Ces groupes particuliers de la population canadienne ne retirent pas une juste part de la prospérité économique. La sous-utilisation de ces ressources humaines a des répercussions néfastes sur l'efficience de l'économie canadienne. Les efforts déployés en vue d'améliorer la conjoncture économique devraient comprendre, par conséquent, la suppression des injustices touchant les groupes désignés dans le domaine de l'emploi.

3.2 Le gouvernement fédéral s'est donc fixé comme ligne de conduite d'assurer la mise en oeuvre, dans les sociétés d'État, de l'équité en matière d'emploi pour les groupes désignés, c'est-à-dire, les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les membres des minorités visibles. Pour que ces groupes soient traités justement et que l'effectif soit représentatif, les sociétés d'État doivent prévoir et mettre en oeuvre, dans un délai raisonnable, des mesures spéciales destinées à leur permettre de profiter équitablement de possibilités d'emploi et d'avancement professionnel correspondant à leurs aptitudes, à leurs compétences et à leurs aspirations.

3.3 Afin de favoriser, au sein des sociétés d'État, la mise en place d'un climat administratif qui permette de tenir compte, de façon raisonnable, des différences et des besoins des employés, le Programme d'équité en matière d'emploi aura comme objectifs principaux:

3.3.1 l'établissement et le maintien dans les sociétés d'État d'un effectif dans lequel les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les membres des minorités visibles seront représentés équitablement, compte tenu de facteurs tels que la disponibilité de ces groupes dans la population active, l'évolution de la situation sociale et économique de ces groupes ainsi que les objectifs opérationnels des sociétés;

3.3.2 l'identification et la suppression des obstacles systémiques existant dans les systèmes, les politiques, les procédures et les pratiques d'emploi qui influent de façon défavorable sur l'emploi ou l'avancement professionnel des groupes désignés;

3.3.3 la mise en oeuvre de mesures spéciales pour corriger les effets des désavantages en matière d'emploi et promouvoir la participation des groupes désignés.

4. Définitions

4.1 **Équité en matière d'emploi** — L'expression «équité en matière d'emploi» désigne les pratiques d'emploi qui ont pour but, d'une part, de supprimer et de prévenir les préjudices en matière d'emploi que subissent les groupes désignés, par exemple par l'adoption de mesures spéciales pour corriger ces préjudices et, d'autre part, d'assurer une véritable égalité d'accès à l'emploi pour ces groupes. La *Charte des droits et libertés* permet l'adoption de toute loi ou mesure ou de tout programme qui a pour but d'améliorer la situation des personnes ou groupes désavantagés.

4.2 **Groupes désignés** — Pour les besoins de la mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi, les «groupes désignés» sont ceux défavorisés sur le plan de l'emploi, leur désavantage étant caractérisé par un taux de chômage plus élevé, des ratios de main-d'oeuvre moins élevés, l'accès à un nombre limité d'emplois, des chances d'avancement restreintes ou des revenus plus faibles par rapport au reste de la population active. Les «groupes désignés» comprennent les femmes, les personnes handicapées, les autochtones et les membres des minorités visibles.

4.3 **Personnes handicapées** — Les personnes handicapées sont celles qui, à des fins d'emploi, se considèrent défavorisées en raison d'une ou de plusieurs déficiences physiques, mentales ou psychiatriques, ou de difficultés d'apprentissage ou de troubles sensoriels continus, ou qui croient qu'un employeur éventuel serait susceptible de les considérer comme tel.

4.4 **Autochtones** — L'expression «autochtones» désigne les Indiens inscrits et non inscrits, les Inuit et les Métis qui résident au Canada.

4.5 **Membres des minorités visibles** — Les membres des minorités visibles sont les personnes qui, à cause de leur race ou de leur couleur, font partie d'une minorité visible au Canada.

4.6 La partie II renferme d'autres définitions se rattachant à l'administration du programme.

5. Champ d'application

5.1 La présente politique s'applique à toutes les sociétés d'État mères et leurs filiales en propriété exclusive. Sont ainsi comprises les sociétés d'État énumérées aux annexes A, B, et C de la *Loi sur l'administration financière* et celles qui sont soustraites à l'application de la partie XII de la Loi en vertu du paragraphe 96(1).

5.2 Pour les besoins du Programme d'équité en matière d'emploi, les sociétés d'État comptant 100 employés ou plus à n'importe quel moment durant l'année de référence seront assujetties à toutes les exigences de cette politique. Le nombre total d'employés sera calculé en tenant compte de l'effectif des sociétés d'État mères et de tous les employés de leurs filiales en propriété exclusive.

5.3 Toutes les autres sociétés d'État ne sont pas assujetties aux exigences de la présente politique en ce qui concerne les analyses détaillées et les plans d'action. Elles sont cependant tenues de mettre en oeuvre le Programme d'équité en matière d'emploi et de présenter un rapport annuel sur la représentation des groupes désignés dans leurs services et sur toutes les activités entreprises en vue de faire respecter le principe de l'équité en matière d'emploi.

5.4 Les sociétés d'État assujetties à la partie I de l'annexe I de la *Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique* sont visées par le Programme d'action positive et n'ont donc pas à satisfaire aux exigences de la présente politique en ce qui concerne les analyses, les plans d'action et les exigences de présentation de données. Toutefois, celles qui comptent 100 employés ou plus seront tenues, en tant qu'entreprises réglementées par le gouvernement fédéral en vertu du *Code canadien du travail*, de fournir tous les renseignements précisés dans le projet de loi C-62, *Loi concernant l'équité en matière d'emploi* et ses règlements.

6. Responsabilités

6.1 Sociétés d'État

Les sociétés d'État sont chargées:

- d'analyser la représentation, la répartition et la participation proportionnelles des groupes désignés dans l'effectif de l'organisme afin de déterminer les domaines dans lesquels ces groupes sont sous-utilisés;

- d'analyser les systèmes d'emploi afin d'identifier toute influence défavorable sur les groupes désignés;

- d'élaborer, de mettre en oeuvre et de contrôler des plans d'action, y compris des objectifs quantitatifs et non quantitatifs, des délais d'exécution et des centres de responsabilité afin d'améliorer la représentation des groupes désignés et de supprimer les obstacles à l'équité en matière d'emploi;

- de présenter au Conseil du Trésor, tous les ans à compter de 1987, des renseignements sur la mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi sous la forme de plans d'action annuels. À compter de 1988, les plans d'action comporteront un rapport d'étape sur les activités de l'année précédente.

6.2 Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est chargé:

- d'établir une politique et des lignes directrices permettant d'assurer la mise en oeuvre efficace de l'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État et de modifier ces lignes directrices, au besoin;

- de fournir de l'aide et des conseils techniques aux sociétés d'État en ce qui a trait à l'analyse, à l'élaboration et à la mise en oeuvre de stratégies axées sur les résultats dans le domaine de l'équité en matière d'emploi;

- de surveiller la mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État;

- de faire parvenir à Emploi et Immigration Canada les renseignements soumis par les sociétés d'État tel qu'il le sera précisé dans la *Loi concernant l'équité en matière d'emploi*; et

- de réviser et d'approuver, à compter de 1987, les plans d'action sur l'équité en matière d'emploi soumis par les sociétés d'État.

6.3 Emploi et Immigration Canada

Lorsque la *Loi concernant l'équité en matière d'emploi* et ses règlements auront été adoptés, Emploi et Immigration Canada sera chargé de les appliquer dans les entreprises réglementées par le gouvernement fédéral et assujetties au *Code canadien du travail* qui comptent au moins 100 employés. Les entreprises privées comptant au moins 100 employés soumissionnant des biens et services d'une valeur d'au moins 200 000 $ auprès du gouvernement fédéral seront évaluées par Emploi et Immigration Canada en ce qui concerne leur réponse aux critères du gouvernement fédéral pour la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi.

7. Présentation de rapports sur la mise en oeuvre du programme

Pour des raisons administratives, les sociétés d'État assujetties à la *Loi concernant l'équité en matière d'emploi* et aussi visées par cette politique devront rendre compte au président du Conseil du Trésor, par l'intermédiaire du ministre responsable, de la mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi. Le Conseil du Trésor transmettra ensuite les renseignements exigés à Emploi et Immigration Canada conformément aux règlements de la *Loi concernant l'équité en matière d'emploi.*

Les sociétés d'État sont tenues de fournir trois types de renseignements au Conseil du Trésor aux fins de l'évaluation du programme: des plans d'action, des renseignements sur les analyses de l'effectif et des systèmes d'emploi, ainsi que des rapports d'étape. Voici quelles sont les exigences concernant la présentation de ces renseignements.

7.1 Plans d'action

7.1.1 Les plans d'action qui seront élaborés annuellement couvriront une période de trois ans. À compter de 1987 et d'ici le 1er juin, les sociétés d'État seront tenues de présenter ces plans d'action au président du Conseil du Trésor, par l'intermédiaire du ministre responsable. Les plans d'action doivent être fondés sur l'année civile, c'est-à-dire de janvier à décembre inclusivement.

7.1.2 Les sociétés d'État doivent élaborer un plan d'action mesurable axé sur les résultats faisant référence aux quatre groupes désignés et précisant des mesures fondées sur les conclusions tirées des analyses de l'effectif et des systèmes d'emploi.

Les objectifs pour chacune des années de la période de trois ans seront exprimés, selon le cas, sous forme quantitative et non quantitative, et accompagnés d'une description des activités particulières, des dates d'exécution et des mécanismes de contrôle. Les objectifs à long terme pourront être rajustés à mesure que l'organisme se rapprochera des dates prévues de mise en oeuvre.

Les sociétés doivent décrire brièvement la façon dont les gestionnaires axiaux participeront à la mise en oeuvre du programme.

Des explications détaillées pour compléter le plan d'action seront fournies par le Conseil du Trésor.

- **Objectifs quantitatifs**

  Les objectifs quantitatifs ne reposent pas sur des quotas stricts, établis arbitrairement. Ils doivent être considérés comme des instruments de gestion souples, tenir compte de l'évolution de la situation de l'organisme et des groupes désignés et refléter les progrès accomplis dans la mise en oeuvre de l'équité en matière d'emploi.

  Les objectifs quantitatifs doivent être exprimés sous forme numérique et procentuelle et accompagnés des facteurs dont il a été tenu compte pour leur élaboration.

- **Objectifs non quantitatifs**

  Ces objectifs ont pour but de faciliter la réalisation des objectifs numériques. Ils peuvent comprendre diverses mesures spéciales pour corriger les systèmes d'emploi (telles que la mise en oeuvre d'un programme de perfectionnement ou de formation linguistique dans l'autre langue officielle) et peuvent s'appliquer à un ou plusieurs groupes désignés.

7.2 Analyses de l'effectif et des systèmes d'emploi

Les sociétés d'État doivent présenter les informations supplémentaires suivantes avec leur premier plan d'action, au plus tard le 1er juin 1987.

7.2.1 Analyse de l'effectif

L'analyse de l'effectif fournit un profil détaillé de la situation de l'emploi des groupes désignés par rapport à celle des groupes non désignés. Elle vise à déterminer si des groupes désignés sont sous-représentés, à évaluer les problèmes de sous-représentation causés par les systèmes d'emploi et à établir les critères de base à utiliser pour planifier et mesurer les améliorations.

Les organismes sont tenus d'analyser:

(1) les caractéristiques des employés de la société d'État à une date précise, afin d'obtenir des renseignements démographiques et des renseignements sur l'emploi des employés actuels, ainsi que des données sur les postes par catégorie professionnelle;

(2) les prévisions concernant la disponibilité des groupes désignés au sein de la société d'État, de leur groupe industriel et de la main-d'oeuvre extérieure en général, si possible;

(3) la représentation et la répartition actuelles des groupes désignés dans la société d'État par rapport à leur disponibilité dans la main-d'oeuvre interne et externe afin de déterminer si leur représentation est proportionnelle;

(4) les tendances et l'évolution des caractéristiques d'emploi et du mouvement des groupes désignés dans la société d'État, afin de déterminer les causes de toute sous-représentation ou les obstacles à une participation équitable à l'emploi.

Pour les besoins de l'examen que doit effectuer le Conseil du Trésor, les sociétés d'État présenteront un résumé du profil de leur effectif, des études comparatives qu'elles ont menées et les conclusions qu'elles en ont tirées, ainsi que leurs plans d'action initiaux pour chacun des quatre groupes désignés.

En ce qui concerne le résumé du profil de l'effectif, les sociétés d'État seront tenues d'y inclure une série de tableaux.

Les exigences concernant la présentation de données pour l'analyse de l'effectif feront l'objet d'une publication séparée.

7.2.2 Informations sur l'analyse des systèmes d'emploi

Les sociétés d'État doivent analyser leurs systèmes d'emploi afin de déterminer et d'évaluer les répercussions des politiques, pratiques et procédures d'emploi susceptibles de servir à exclure ou à défavoriser les groupes désignés. Elles doivent présenter un bref rapport, sous forme quantitative et non quantitative, sur les systèmes et les éléments des systèmes analysés, les résultats des analyses et les conclusions tirées à l'égard de chaque groupe désigné.

7.3 Rapports d'étape

À compter de l'année 1988 et au plus tard le 1er juin, les sociétés d'État devront présenter au président du Conseil du Trésor, par l'intermédiaire du ministre responsable, des rapports d'étape annuels. Le premier rapport, celui du 1er juin 1988, évaluera le plan d'action approuvé soumis l'année précédente. Des explications détaillées pour compléter les rapports d'étape seront fournies par le Conseil du Trésor.

Afin d'éviter autant que possible de faire double emploi, les plans d'action et les rapports d'étape devront être présentés sous forme d'un seul dossier de renseignements et être accompagnés des tableaux.

Le Conseil du Trésor examinera la façon dont le Programme d'équité en matière d'emploi est mis en oeuvre, ainsi que ses résultats. Chaque société d'État recevra des commentaires sur les progrès qu'elle a accomplis, sur une base individuelle et par rapport à toutes les autres sociétés d'État.

Comme on jugera des progrès accomplis à la lumière des critères de rendement suivants, les sociétés d'État doivent établir des mécanismes de contrôle appropriés afin de s'assurer que les données requises sont consignées.

- La mesure dans laquelle sont atteints et maintenus les objectifs numériques de représentation, de répartition et de participation proportionnelles des groupes désignés, tels qu'établis par les sociétés d'État dans leurs plans d'action;

- le type de systèmes, de politiques, de procédures et de pratiques d'emploi qui influent de façon néfaste sur la participation des groupes désignés et la mesure dans laquelle ces obstacles sont décelés et neutralisés;

- le type, l'ampleur, la durée et l'efficacité des stratégies correctives et spéciales qui sont élaborées et mises en oeuvre dans les sociétés d'État à l'égard des groupes désignés.

8. Critères d'évaluation et de rendement

8.1 L'efficacité de la présente politique sera évaluée périodiquement par le Conseil du Trésor.

8.2 Les sociétés d'État doivent effectuer leur propre évaluation interne de la mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi à la lumière des objectifs de rendement.

Partie II

Guide de référence concernant la mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État

1. Objet

Ce guide présente un cadre cohérent permettant de mettre en oeuvre et de contrôler, de façon efficace et efficiente, le Programme d'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État. Il contient des informations sur l'élaboration du programme, la collecte et l'analyse des données, la méthodologie et les étapes de la planification et du contrôle des mesures. Il renferme aussi un répertoire de termes couramment utilisés dans le cadre du Programme d'équité en matière d'emploi. Enfin, il recommande un calendrier de mise en oeuvre du programme.

Ces informations ne sont fournies qu'à titre de guide de référence et ne servent donc pas à prescrire une méthode particulière de mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi. Les sociétés d'État devront faire preuve d'initiative et de discernement et déterminer elles-mêmes les systèmes d'emploi à analyser et les stratégies à mettre en oeuvre pour satisfaire aux exigences du programme et à leurs besoins.

Les renseignements contenus dans ce guide n'excluent pas la possibilité de mettre en oeuvre d'autres initiatives et d'autres méthodes. Le Secrétariat du Conseil du Trésor dispensera l'aide requise par les responsables de la mise en oeuvre du programme dans les sociétés d'État à chacune des étapes. De plus, des consultations et des séances d'information sont prévues selon les besoins.

2. Historique

Le gouvernement fédéral a été à même de constater, en mettant en oeuvre les mesures d'équité en matière d'emploi dans la fonction publique, que les quatre étapes suivantes étaient indispensables au succès du programme dans tout organisme:

Première étape — Organisation et administration du programme
Deuxième étape — Analyse de l'effectif et des systèmes d'emploi
Troisième étape — Établissement de plans d'action et mise en oeuvre
Quatrième étape — Contrôle et évaluation

3. Première étape — Organisation et administration du programme

3.1 L'établissement d'un nouveau programme exige une planification organisationnelle solide. Les rôles et responsabilités en ce qui a trait au Programme d'équité en matière d'emploi doivent être clairement définis et confiés à une organisation, une section ou une personne disposant du pouvoir nécessaire pour prendre des décisions, les exécuter et en assumer la responsabilité. L'affectation de ressources humaines, financières et matérielles suffisantes pour permettre d'atteindre les objectifs fixés va de pair avec ce principe.

Il est conseillé de déléguer la coordination du programme à un cadre supérieur ou à un groupe de gestionnaires relevant directement du premier dirigeant. Une telle structure organisationnelle activerait la prise de mesures claires, directes et opportunes et la communication en ce qui concerne les objectifs du programme. Cependant, d'autres structures peuvent être plus appropriées, compte tenu notamment de la taille et de l'emplacement de la société, du fait que sa gestion ou son organisation est centralisée ou non, du profil souhaité du Programme d'équité en matière d'emploi et de l'ampleur des mesures spéciales requises pour corriger la sous-utilisation des groupes désignés.

3.2 Il importe d'établir et de maintenir des voies de communication efficaces et efficientes tout au cours de la mise en oeuvre du programme. À titre d'étape préliminaire, le premier dirigeant peut exposer clairement à tous les employés l'engagement des cadres supérieurs envers l'équité en matière d'emploi, créant ainsi un milieu favorable à l'intégration des objectifs du programme dans le processus de gestion. Ce message peut être transmis au moyen d'un énoncé de politique, d'une lettre ou de toute autre façon appropriée. On peut également avoir recours aux séances d'information périodiques, aux bulletins adressés tant à la direction qu'aux employés et à la diffusion de plans d'action et de rapports d'étape dans l'ensemble de l'organisme.

3.3 La consultation, à toutes les étapes de la mise en oeuvre du programme, avec les personnes et les groupes concernés constitue un élément important de la stratégie de communication d'un organisme. Elle est destinée, entre autres, aux représentants des groupes désignés, aux gestionnaires, aux spécialistes du personnel et aux représentants syndicaux. Les organismes pourraient envisager de créer des comités consultatifs composés de représentants du patronat, des syndicats et des groupes désignés.

3.4 Il est recommandé d'élaborer un plan de travail au printemps de 1986 afin que les analyses soient effectuées et les plans d'action mis en oeuvre de façon opportune, efficace et rentable. Le plan de travail pourrait prévoir une méthode structurée de détermination des groupes désignés, d'analyse de leur situation au chapitre de l'emploi et d'examen des diverses mesures à prendre pour corriger les déséquilibres décelés dans leur participation à l'emploi. Le plan de travail serait réexaminé périodiquement et rajusté, le cas échéant.

4. Deuxième étape — Analyse de l'effectif et des systèmes d'emploi

L'analyse de l'effectif et des systèmes d'emploi repose sur l'information. La portée de ces analyses et les méthodes sur lesquelles elles se fondent varieront en fonction de la taille et du mandat de l'organisme, de ses besoins en information, de la disponibilité de l'information et, finalement, des ressources. Il importe de définir clairement la nature et l'utilisation prévue de ces données et la façon dont elles seront recueillies et analysées.

Tant les données quantitatives que les données non quantitatives doivent être examinées afin de dresser un profil complet de l'organisme et de la participation des groupes désignés. Les informations recueillies peuvent être vérifiées annuellement afin de mesurer les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs. Le processus analytique est permanent et fait donc partie intégrante de la stratégie opérationnelle de l'organisme.

4.1 Analyse de l'effectif

L'analyse de l'effectif a généralement pour but d'examiner la représentation proportionnelle de groupes désignés dans un organisme et de déterminer les secteurs dans lesquels ces groupes sont sous-utilisés. En plus, l'analyse de l'effectif porte sur les caractéristiques de l'effectif responsables de la sous-utilisation de chaque groupe.

Dans le cadre du Programme d'équité en matière d'emploi, cette analyse porte sur la situation actuelle de tous les employés, tout en s'arrêtant plus particulièrement à la répartition et à la participation proportionnelles des groupes désignés.

Pour les besoins du Conseil du Trésor, elle comprend la collecte et l'analyse des données *quantitatives* telles que la représentation, la répartition, le statut de l'emploi, le sexe, le traitement, le recrutement, les promotions et les départs des groupes désignés à l'emploi de l'organisme. Sur une base optionnelle, elle peut aussi comprendre la collecte et l'analyse de données quantitatives telles les années de service, l'âge, la langue et la mobilité. Les données *non quantitatives* comprennent, entre autres, les informations sur le niveau d'instruction, les compétences professionnelles, les antécédents, l'évaluation du rendement, la formation et le perfectionnement, les plans et aspirations de carrière et les groupes de relève. Aux fins de l'examen des antécédents, le travail bénévole peut être considéré comme une expérience de travail valable. Selon la politique en vigueur, les sociétés d'État doivent remettre au Conseil du Trésor un résumé de l'analyse de ces données non quantitatives.

On peut obtenir les données de l'analyse de l'effectif de multiples sources, y compris les registres du personnel, les fichiers, les dossiers, les rapports, les questionnaires et les études.

La situation de l'emploi des groupes désignés sera résumée et ensuite comparée à celle de tous les employés de l'organisme afin de déterminer s'il y a sous-représentation, compte tenu des variables susmentionnées. Il est souvent utile de comparer la situation d'un groupe désigné de l'organisme par rapport à un autre groupe afin de déterminer si les obstacles à l'emploi auxquels il est en butte sont semblables ou différents.

Une fois qu'on a comparé la situation de l'emploi des groupes désignés à celle des groupes non désignés de l'organisme, on peut ensuite comparer la représentation des premiers à leur disponibilité dans l'effectif interne et externe, dans le groupe industriel approprié ou dans d'autres organismes semblables. En examinant la disponibilité, il faut tenir compte de variables telles que les zones de recrutement géographiques, les qualités et compétences nécessaires et les sources d'emploi. L'analyse des tendances et de l'évolution des caractéristiques d'emploi et du mouvement des groupes désignés pendant une période donnée permet parfois de découvrir les causes de la sous-représentation et les obstacles à une participation équitable à l'emploi. Ces comparaisons peuvent fournir des indices précieux sur le type d'objectifs quantitatifs et non quantitatifs à fixer au programme et sur les progrès qu'il reste à accomplir.

Les prévisions concernant la disponibilité des groupes désignés dans l'effectif externe sont de plus en plus raffinées et devraient permettre aux employeurs de fixer des objectifs plus précis et plus fiables en ce qui concerne la participation de ces groupes à l'effectif interne.

4.2 Analyse des systèmes d'emploi

On peut définir les systèmes d'emploi comme étant toutes les structures, politiques et procédures qui existent dans une organisation.

L'analyse des systèmes d'emploi dans le cadre du Programme d'équité en matière d'emploi sert à évaluer et analyser les répercussions des politiques, pratiques, procédures et systèmes d'emploi sur la participation des groupes désignés et à déterminer les obstacles à leur participation équitable. L'analyse peut aussi servir à déterminer les points forts des systèmes susceptibles de faciliter la réalisation des objectifs du programme.

Le type et l'ampleur de l'analyse dépendront des besoins déterminés de l'organisme, de la taille de l'effectif et des capacités d'analyse des données. Les sociétés devraient déterminer l'étendue de leurs analyses et les domaines d'emploi qu'elles devraient examiner, choisir la méthode d'analyse et procéder ensuite à l'analyse. Elles pourraient enfin comparer les renseignements découlant de l'analyse de chacun des systèmes afin d'observer les tendances de l'emploi des groupes désignés.

L'analyse de la participation des groupes désignés dans les systèmes d'emploi devrait comprendre l'examen de la classification et de la rémunération; le mouvement dans l'emploi (c'est-à-dire le recrutement, les promotions, les mutations, les rétrogradations, les reclassifications et les départs); les types d'emplois; le processus de sélection (c'est-à-dire le nombre d'employés se portant candidats pour un poste, pris en considération, ayant subi une entrevue, jugés admissibles et finalement nommés); le processus d'examen du rendement et d'appréciation des employés; la formation et le perfectionnement professionnel; la planification de la relève; les relations de travail; et les conditions d'emploi.

De même que pour l'analyse de l'effectif, on peut tenir compte aussi bien de facteurs quantitatifs que de facteurs non quantitatifs. Les données quantitatives comprennent l'examen des taux de participation des groupes désignés au mouvement du personnel et au processus de sélection. Les données non quantitatives pourraient avoir trait à des aspects tels que les critères d'évaluation du rendement, les erreurs de classification, les exigences du poste, les causes des départs et la communication des possibilités d'emploi.

On peut obtenir de l'information en consultant les registres, fichiers, dossiers, rapports, politiques, guides, questionnaires et études ayant trait au personnel et les plans stratégiques, opérationnels et de gestion du personnel et des biens. Les méthodes d'analyse peuvent aussi comprendre des rencontres avec les gestionnaires chargés d'administrer les systèmes d'emploi.

Une fois que les systèmes d'emploi ont été analysés, ces conclusions peuvent être intégrées à celles de l'analyse de l'effectif afin de fournir un profil complet du recours aux groupes désignés, des points forts et des faiblesses des systèmes d'emploi de l'organisme ainsi que des sources des préjudices. On doit ensuite trouver des solutions pour prévenir, supprimer ou réduire toute répercussion néfaste des systèmes d'emploi sur les groupes désignés.

5. Troisième étape — Établissement de plans d'action et mise en oeuvre

Un plan d'action détaillé comprend des mesures positives afin de corriger les déséquilibres et les inégalités décelées pendant les analyses de l'effectif et des systèmes d'emploi et décrit les objectifs, les activités, les calendriers d'exécution, les centres de responsabilité et les mécanismes de contrôle pour chacun des quatre groupes désignés. Même si le Conseil du Trésor fournira des instructions distinctes au sujet de la forme et du contenu des plans d'action, les éléments suivants doivent y figurer:

5.1 Situation actuelle

Les analyses de l'effectif et des systèmes détermineront les questions à régler pendant cette étape de l'établissement des plans d'action et de la mise en oeuvre. Ces questions doivent être clairement définies pour faire en sorte que les objectifs quantitatifs et non quantitatifs soient adaptés à la situation qu'ils ont pour but de résoudre.

5.2 Objectifs quantitatifs et non quantitatifs

Les objectifs quantitatifs et non quantitatifs sont expressément reliés aux questions déjà décelées pendant les analyses de la situation actuelle. Selon la nature de ces questions, les objectifs peuvent être établis en fonction des catégories professionnelles, des postes d'une catégorie professionnelle, de l'emplacement géographique et du groupe industriel, selon le cas. En outre, les objectifs peuvent être reliés aux questions décelées dans les systèmes intégrés, les pratiques, les politiques et les procédures.

Ces objectifs doivent représenter un but à atteindre et doivent permettre d'évaluer les progrès accomplis en ce qui concerne l'emploi des groupes désignés.

Les facteurs dont on doit tenir compte lorsqu'on fixe des objectifs comprennent le renouvellement prévu du personnel, la réaffectation et le réaménagement des effectifs, le recrutement, la formation et le perfectionnement, la technologie, le climat organisationnel, la disponibilité (tant interne qu'externe) des groupes désignés dans la population active, ainsi que les types et la gravité des déséquilibres dans la représentation.

Les objectifs varieront selon les questions à résoudre. Par exemple, les objectifs de recrutement conviennent surtout dans le cas des groupes désignés ayant un faible profil de représentation générale à tous les niveaux de l'organisme. Les objectifs de perfectionnement et d'avancement professionnels conviendraient dans le cas de représentation disproportionnée de groupes désignés aux niveaux inférieurs de l'organisme.

5.3 Activités entreprises afin d'atteindre les objectifs

Les activités doivent être rattachées directement à leurs objectifs quantitatifs et non quantitatifs. On doit décrire les tâches particulières qui permettront d'atteindre ces objectifs, lesquelles peuvent comprendre d'autres méthodes de recrutement, de formation et de perfectionnement ou d'autres processus d'emploi et des consultations soutenues avec les associations de groupes désignés. Elles peuvent s'appliquer à un emplacement géographique, à un groupe industriel particulier, ou à un organisme dans son ensemble.

5.4 Centres de responsabilité et calendrier d'exécution

Pour que les activités soient bien gérées et mises en oeuvre à point nommé, la responsabilité des tâches particulières devrait être confiée officiellement à une ou à plusieurs personnes qui devront rendre compte de leur exécution. Les objectifs d'équité en matière d'emploi peuvent être examinés progressivement, à chaque niveau de planification, en même temps que les autres objectifs opérationnels et de gestion des ressources humaines, en définissant clairement les rôles et les responsabilités des gestionnaires. On établit ainsi une ligne directe de responsabilité à l'égard de la mise en oeuvre du Programme d'équité en matière d'emploi pour l'ensemble des gestionnaires y compris le premier dirigeant.

Les délais et les étapes doivent accompagner chaque activité prévue afin que les tâches et les calendriers puissent être évalués et examinés périodiquement sur le plan de l'efficacité et rajustés, s'il y a lieu.

Pour faciliter la préparation des rapports, le modèle de plan d'action qui sera élaboré par le Conseil du Trésor combinera les éléments susmentionnés, les exigences concernant la présentation des données ainsi que le rapport d'étape, comme l'exige la politique.

6. Quatrième étape — Contrôle et évaluation

6.1 Le «contrôle» implique l'évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs du programme, l'analyse de l'efficacité des activités qui visent à résoudre les problèmes de déséquilibre de la représentation et l'identification des objectifs ou des activités devant être rajustés.

Le contrôle comprend également un examen permanent des effectifs et des systèmes d'emploi dans leur ensemble afin de déterminer toute mesure supplémentaire qui aurait pu, au départ, s'avérer nécessaire, ou de déterminer si la mise en oeuvre des plans d'action a neutralisé, comme prévu, les répercussions négatives des systèmes.

6.2 Les rapports d'étape annuels facilitent le contrôle et comprennent les résultats des plans d'action mis en oeuvre, l'explication des écarts et les stratégies recommandées pour les plans d'action futurs.

6.3 Le terme «évaluation» désigne l'évaluation de la mesure dans laquelle les objectifs du programme indiqués dans les plans d'action ont résolu les questions décelées, d'une manière efficiente et efficace. Les critères d'évaluation peuvent faire partie intégrante des plans d'action et être approuvés par le comité des cadres supérieurs ou un organisme équivalent; l'évaluation peut également être effectuée à ce niveau.

6.4 Des rapports d'étape devraient être communiqués périodiquement dans tout l'organisme. Une telle mesure accroît la sensibilisation au programme, renforce l'engagement et la responsabilité des gestionnaires et suscite l'intérêt et le soutien de tous les employés.

7. Définitions

Les définitions suivantes s'ajoutent à celles présentées à la partie I. La liste n'est pas complète; d'autres définitions seront données pendant la formation et dans les appendices joints aux exigences concernant la présentation des données.

7.1 **Analyse de la disponibilité** — analyse du nombre de membres compétents parmi les groupes désignés, dans l'effectif externe et dans l'effectif interne, afin de déterminer la proportion des membres de ces groupes qui pourraient occuper des postes déterminés.

7.2 **Employé** — toute personne qui est rémunérée pour des services rendus ou qui touche une rémunération au titre d'un congé payé et à l'égard de laquelle l'employeur est tenu de remplir un feuillet T-4 Supplémentaire ou T-4A Supplémentaire de Revenu Canada pendant l'année civile de référence.

- **Employé permanent à plein temps**

  — employé dont la durée habituelle du travail correspond à la durée normale fixée pour la catégorie professionnelle pertinente de l'organisme, qui est engagé pour une période indéterminée ne comportant pas de date prédéterminée de cessation d'emploi. L'employé dit permanent ou régulier fait partie de cette catégorie.

- **Employé permanent à temps partiel**

  — employé dont la durée habituelle du travail est inférieure, par période de paye, à la durée normale fixée pour la catégorie professionnelle pertinente de l'organisme et qui est engagé pour une période indéterminée ne comportant pas de date prédéterminée de cessation d'emploi.

- **Employé temporaire** (comprend l'employé nommé pour une période prédéterminée et l'employé saisonnier)

  — employé dont la durée prévue d'emploi est fixée par l'employeur au moment du recrutement. L'employé est engagé pour une ou plusieurs périodes précises équivalant à au moins trois mois de travail durant l'année civile. Aux fins de l'établissement des rapports, cette catégorie ne comprend pas les étudiants engagés pour l'été, les employés occasionnels (qui travaillent moins de trois mois), les personnes engagées par contrat et le personnel d'agence.

7.3 **Effectif interne** — effectif interne de la société — le nombre total d'employés de l'organisme.

7.4 **Effectif externe** — ensemble des personnes, aussi bien celles qui ne travaillent pas à la société que celles qui cherchent un emploi et qui sont qualifiées pour occuper un poste. L«effectif externe» peut désigner l'effectif disponible sur le plan national, régional ou local, ou encore dans un groupe industriel donné.

7.5 **Déséquilibre des niveaux de représentation** — lorsque la représentation des groupes désignés dans l'effectif interne est inférieure à la représentation proportionnelle des groupes non désignés dans l'effectif interne ou l'effectif externe.

7.6 **Mutation latérale** — changement de fonctions d'un employé qui est nommé à un poste équivalent dans la structure hiérarchique de l'organisme et dont le traitement demeure inchangé.

7.7 **Systèmes d'emploi neutres** — systèmes qui n'ont aucune répercussion négative sur les employés ou sur des groupes particuliers d'employés.

7.8 **Catégorie professionnelle** — groupe de postes homogènes qui exigent de leurs titulaires des qualités et des compétences similaires pour l'exercice des fonctions de postes particuliers.

7.9 **Promotion** — changement permanent de fonctions qui place l'employé à un échelon supérieur de l'organisme comportant un salaire ou une échelle de salaire plus élevé par rapport au salaire précédent touché durant l'année civile. (Une reclassification peut être considérée comme une promotion s'il y a changement des fonctions et responsabilités en fonction desquelles le poste avait été initialement classifié; de plus, pour être considérée comme une promotion, la reclassification doit être conforme aux critères susmentionnés.)

7.10 **Recrutement** — processus par lequel une personne est portée à l'effectif de l'employeur; embauchage.

7.11 **Salaire** — rémunération habituelle totale (c'est-à-dire remise à chaque période de paye) versée aux employés pour le travail ou les services accomplis, ou à l'égard d'un congé payé, avant que ne soient retenus les cotisations au Régime de pensions du Canada ou au Régime des rentes du Québec, l'impôt sur le revenu, les primes d'assurance-chômage, etc.

7.12 **Répartition salariale** — découpage du traitement en segments définis; échelles des traitements.

7.13 **Mesures spéciales** — mesures précises consignées par l'employeur pour atteindre les buts et respecter le calendrier d'un plan d'équité en matière d'emploi. Les mesures spéciales se répartissent en mesures correctives et en mesures de soutien.

Mesures correctives — mesures prises pour une durée prédéterminée afin de remédier aux effets de préjudices d'emploi subis uniquement par les groupes désignés.

Mesures de soutien — changements permanents des systèmes d'emploi qui n'ont pas de conséquences défavorables pour les employés et qui s'appliquent à tous les employés.

7.14 **Cessation d'emploi** — se produit lorsqu'une personne est rayée de l'effectif de l'employeur. Ne comprend pas les mises en disponibilité temporaires, les congés de maladie ni les périodes de grève.

7.15 **Sous-représentation** — participation inférieure, par rapport à ce qu'on pourrait normalement s'attendre, des membres d'un groupe désigné dans une catégorie, un groupe ou un niveau professionnel, ou encore dans un type d'emploi.

7.16 **Sous-utilisation** — degré de participation des membres des groupes désignés dans une catégorie, un groupe ou un niveau professionnel, ou encore dans un type d'emploi, où on ne met pas à profit leurs compétences.

7.17 **Analyse de l'utilisation** — examen de la représentation et de la répartition des groupes désignés dans l'organisme par rapport à leur disponibilité dans l'effectif externe. On effectue cette analyse après avoir établi le profil de la représentation des groupes désignés dans l'organisme et après avoir déterminé la disponibilité de ces groupes.

8. Planification relative à l'équité en matière d'emploi et calendrier recommandé

La planification générale de l'équité en matière d'emploi peut varier considérablement compte tenu des objectifs de l'organisme, de sa taille, des ressources allouées au Programme d'équité en matière d'emploi et de la situation actuelle de l'organisme en ce qui concerne l'emploi des groupes désignés. Le tableau qui suit présente les quatre étapes de mise en oeuvre du programme décrites dans ce guide, ainsi que le calendrier *recommandé* à cette fin.

Première étape — Organisation et administration du programme

Activité	**Calendrier**
L'organisme s'engage à mettre en oeuvre le Programme d'équité en matière d'emploi.	(avril — mai 1986)
Le premier dirigeant définit les rôles et responsabilités et les confie à l'agent ou aux agents compétent(s).	(avril — mai 1986)
Affectation des ressources humaines, financières et matérielles et établissement de la structure hiérarchique.	(avril — mai 1986)

Deuxième étape — Analyse de l'effectif et des systèmes d'emploi

Activités	Calendrier
Collecte et analyse des données sur l'effectif interne et l'effectif externe.	(mai — octobre 1986)
Conception, distribution et collecte du questionnaire de déclaration volontaire d'identité et analyse des résultats.	(mai — août 1986)
Analyse de l'utilisation des groupes désignés dans l'organisme, détermination et définition claire des problèmes.	(juillet — novembre 1986)
Examen de l'impact des systèmes d'emploi sur les groupes désignés, détermination et définition claire des problèmes.	(mai — novembre 1986)
Préparation de la collecte des données sélectives sur l'effectif (31 décembre 1986).	(mai — décembre 1986)
Les données sélectives sont recueillies (31 décembre 1986), analysées et consignées sur les formulaires du Conseil du Trésor.	(janvier 1987)
Détermination et définition des problèmes d'après les données sélectives	(janvier — février 1987)

Troisième étape — Établissement de plans d'action et mise en oeuvre

Activités	Calendrier
Établissement de mesures et d'objectifs spéciaux afin de corriger les déséquilibres et les inégalités.	(octobre 1986 — février 1987)
Intégration des mesures et objectifs spéciaux dans les plans d'action détaillés pour l'année civile 1988, conformément à la politique et au modèle de rapport normalisé du Conseil du Trésor et présentation à la haute direction pour approbation.	(mars — avril 1987)
Présentation des plans d'action pour l'année civile 1988, au plus tard le 1er juin 1987, en vue de leur évaluation et de leur approbation par le Conseil du Trésor.	(mai 1987)
Révisions des plans d'action par les sociétés d'État, selon les besoins, conformément à la décision des ministres du Conseil du Trésor.	(septembre — décembre 1987)

Le processus ci-dessus se répétera, au besoin, en y intégrant l'étape du contrôle et de l'évaluation. Il convient de noter que le plan d'action de la deuxième année, qui devra être présenté au plus tard le 1er juin 1988, comprendra un rapport d'étape au sujet de la présentation précédente au Conseil du Trésor.

9. Références

Rapport de la Commission d'enquête Abella sur l'égalité en matière d'emploi, Juge Rosalie Silberman Abella, commissaire, octobre 1984, Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services Canada.

Études de recherche de la Commission d'enquête Abella sur l'égalité en matière d'emploi, Juge Rosalie Silberman Abella, commissaire, avril 1985, Centre d'édition du gouvernement du Canada, Approvisionnements et Services.

10. Demandes de renseignements et aide

Les demandes de renseignements concernant cette politique doivent être adressées comme suit:

Le directeur
L'équité en matière d'emploi dans les sociétés d'État
Division des ressources humaines
Direction de la politique du personnel
Secrétariat du Conseil du Trésor
Ottawa (Ontario)
K1A OR5